

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES DE ESCÁRCEGA

COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA

Geidy de los Ángeles Gómez Xul¹

Sagrario María Quijano Gutiérrez²

Jorge Emanuel Arteaga Castillo³

RESUMEN

Uno de los puntos fundamentales de la estrategia económica que incluye el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 por la administración del Presidente de la República C. Enrique Peña Nieto es el fortalecimiento del mercado interno.

No obstante el crecimiento y desarrollo de una visión empresarial no sólo depende del ecosistema empresarial del entorno en el que se desarrolle, de acuerdo con (ENAPROCE, 2015) muchas empresas se ven limitadas en sus acciones gerenciales y no se encuentran preparadas para la solución de problemas dentro de su organización.

El propósito de éste ensayo es analizar la importancia que tiene la aplicación de la planeación estratégica analizando la situación de MiPymes de Escárcega, Campeche como herramienta de competitividad y desarrollo endógeno.

Tomando como referencia al diagnóstico de microempresas en agro-negocios de la localidad de Escárcega, Campeche, cuyo objetivo fue conocer su aplicación de la administración estratégica se muestran resultados sobre el cumplimiento de pago de impuestos, registros ante el SAT, IMSS y el municipio; teniendo conocimiento de programas de financiamiento, sin embargo

¹ Maestra en Ingeniería Administrativa, Profesora adscrita a la Academia de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, geidy_gomez@itsescrcega.edu.mx

² Maestra en Administración, Profesora adscrita a la Academia de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, sagrario_quijano@itsescarcega.edu.mx

³ Maestría en Gestión Educativa, Profesor adscrito a la Academia de la Licenciatura en Administración. Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Jorge_arteaga@itsescarcega.edu.mx

mencionan los excesivos trámites y dificultad para entenderlos lo que ocasiona pérdida de clientes y utilidades. A pesar de la existencia de políticas gubernamentales y estrategias económicas en la región, resulta necesario que el empresario analice su entorno para el diseño de una estrategia propia que contribuya al desarrollo local construida a partir de factores económicos, políticos, culturales, institucionales presentados en la comunidad y diseñar estrategias competitivas apegadas a su realidad. Como resultado de éste ensayo se recomienda que el gobierno diseñe políticas para el apoyo de MiPymes relacionadas con las situaciones presentadas en los diferentes territorios.

PALABRAS O CONCEPTOS CLAVE:

Planeación estratégica, Competitividad, Desarrollo endógeno.

1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Tomando en consideración que toda empresa debe definir su visión, es decir redactar el estado en el que desea estar en un largo plazo resulta indispensable que ésta cuente con las herramientas de planeación cualitativas y cuantitativas. La planeación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente ⁴(Chiavenato and Sapiro, 2011).

La técnica para el análisis de la empresa y su entorno dinámico se conoce como planeación estratégica (PE) la cual brinda la metodología para saber y determinar en qué espacios existe la posibilidad de que la empresa sea más competitiva y genere mayor valor agregado a sus inversiones, es decir, donde es más rentable el capital de la empresa y hay menos riesgo o, por

⁴ Chiavenato, I. and Sapiro, A. (2011) Planeación estratégica. México, Mcgraw Hill.

lo menos, donde estos dos factores se combinan en forma óptima. También se utiliza para saber dónde habría un crecimiento más sano y duradero.

Según Michael Porter (1982) creador de la metodología vigente para el análisis y el desarrollo de estrategias, hay que medir las fuerzas que tienen incidencia en el desarrollo de una estrategia, los competidores directos, los proveedores ya que ellos abastecen la empresa de materia prima, maquinaria o equipos, clientes ya que ellos son los que deciden a quienes le compran con base al producto-servicio, los productos –servicios ya que ellos son el consumo al que se ven los clientes obligados al faltar un producto- servicio o al elevarse los precios; “a falta de pan, tortilla”. Y los nuevos competidores y más hay que tomar en cuenta en un mundo globalizado competitivo.

2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES.

Cada vez es más frecuente el uso del proceso de la administración estratégica entre las pequeñas y grandes empresas, todas las organizaciones lucrativas o sin fines de lucro, públicas y/o privadas asimismo; es benéfico empoderar a gerentes y empleados a casi ilimitado. Hoy en día las empresas deben tener un enfoque proactivo y deben esforzarse para influir, anticiparse y provocar los acontecimientos, no esperar de ellos o solo responder. Los estrategias exitosos deben tomarse tiempo, analizar y pensar muy bien en las acciones en sus negocios, cual es la situación actual de sus empresas que desean llegar a ser; los estrategias tienen que planear con mucha cautela y anticipación en base a su implementación de sus programas y políticas para avanzar en su posición competitiva. Un buen estrategia planea y tiene más probabilidades y posibilidades de convertirse en lo que quieren ser, tomando las mejores decisiones de sus implementaciones de cursos de acción.

La planeación estratégica ante el escenario de constantes cambios toma la importancia básica en el proceso administrativo de las organizaciones, si se pretende ser competitivos y tomar decisiones asertivas es necesario establecer objetivos claros y trazar líneas generales de acción que permita llevar a la empresa a posicionarse frente a los competidores. La planeación estratégica le dará certidumbre a las decisiones que se tomen. Además de establecer metas medibles y claras en función del comportamiento del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores y aprehender el conocimiento de las experiencias por las que haya transitado.

3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD.

Según (Porter, 2015), la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas; la ventaja competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Según lo señalado por Porter (Quintero and Sánchez, 2006) el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva concepto que consiste en todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan cierta superioridad sobre sus consumidores inmediatos.

En resultados de investigación de (Mora-Riapira et al., 2015) se identificó que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, señalando que la dimensión de planificación estratégica contribuye significativamente a mejorar la competitividad de las empresas y armoniza las dimensiones de acuerdo al “Mapa de Competitividad del BID” (Saavedra García, 2012) para que trabajen en función de un mismo objetivo.

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos (López et al., 2015), bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación en el mercado.

De acuerdo a las lecturas realizadas se concluye que la planeación es realmente una herramienta para ser competitivo, por lo tanto las MiPymes no sólo del municipio de Escárcega sino todas aquellas que deseen alcanzar sus más altas metas ante un mundo globalizado tienen la labor de diseñar un plan estratégico y difundirlo para su aplicación entre sus colaboradores.

4. DEL FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA NACIONAL.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 incluye un Programa de Desarrollo Innovador (PRODEINN) el cual busca eliminar las brechas comerciales e impulsar el mercado interno del país, lo anterior basado en las cinco grandes metas nacionales del Gobierno de la República, que de acuerdo al mensaje del presidente de la República C. Enrique Peña Nieto define su finalidad como construir un México próspero, un México que crezca a su verdadero potencial, que se traduzca en más empleos de calidad para su población. A fin de lograr un crecimiento elevado, sostenido y sustentable, debemos promover las condiciones necesarias para que, a través de la innovación, se conjuguen el dinamismo del sector externo y el impulso de su economía al interior. Por ello, uno de los puntos fundamentales de la estrategia económica de esta administración es el fortalecimiento del mercado interno. Esta es una condición indispensable para democratizar la productividad y ampliar los polos del desarrollo nacional, hacia más estados y regiones del país. En tal sentido, la nueva política de fomento industrial aprovecha las ventajas derivadas de la apertura comercial, para generar encadenamientos

productivos y que un mayor número de empresas, sectores y regiones del país se beneficien de ellos (Tello and Velasco, 2016)⁵.

De acuerdo con el planteamiento del PRODEINN en su Estrategia 3.5 es imperativo fortalecer la MiPyme en México, al representar éstas más del 80% de las unidades Económicas de nuestro país. Así mismo es necesario establecer mecanismos que permitan a estas tener las mismas oportunidades de desarrollo en cualquier región, es decir que su desarrollo y proyección comercial no se limite a las características económicas de la región en la que se encuentra (Tello and Velasco, 2016)⁶.

Cabe mencionar que el desarrollo de estas estrategias y los beneficios que éstas traen a las MiPymes han contribuido a la profesionalización de las empresas y la sociedad empieza a tomar conciencia sobre disminuir el consumo de productos extranjeros y aumentar el consumo de los productos locales con la finalidad de fortalecer el mercado interno. Así mismo se vuelve imprescindible para las empresas no perder de vista las tendencias que surgen a nivel mundial pues se vuelve parte vital de su estrategia de comercialización local estar al día con sus clientes, tal y como lo menciona Fred R. David en su libro de Administración Estratégica (Rojas Sánchez, 2017)⁷ :

“Las fronteras de los países ya no definen los límites de nuestra imaginación, pues ver y apreciar el mundo desde el punto de vista de otros se ha convertido en la supervivencia de las empresas”

⁵ Secretaría de Economía, 2013, “Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018”, Ciudad de México, Disponible en: http://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf,

⁶ Secretaría de Economía, 2013, “Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018”, Ciudad de México, Disponible en: http://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf

⁷ David, Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México. Pearson Education.

La cual se convierte en una premisa importante que se ha vuelto una política incluso para las MiPymes.

Uno de los factores primordiales para que una empresa crezca es generar un producto y/o servicio con valor único y que este sea reconocido en el mercado como tal, esto a su vez le permite a la organización ser competitiva (Chiavenato and Sapiro, 2011)⁸.

Una compañía debe comprender los patrones competitivos de su industria si espera ser un “jugador” efectivo en ese sector. Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del mercado. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o establecer relaciones con el mismo grupo de clientes (Chiavenato and Sapiro, 2011)⁹.

Reconocer que las políticas gubernamentales están realizando lo necesario para poder generar un ecosistema de desarrollo empresarial idóneo para las MIPYMES con reducción de tasas de interés; otorgamiento de créditos para el crecimiento; fomento a la generación de innovación y protección industrial, no basta, se vuelve necesario conocer las características de la región en las que se sitúan, así como el lugar que ocupa en el dinamismo económico del país.

5. DE LAS ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES.

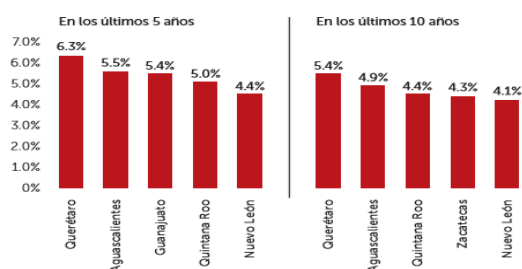
Todos los países, en mayor o menor medida, gozan de la diversidad que le aportan sus diferentes regiones. Idealmente, estas diferencias generarán más beneficios que dificultades. Sin embargo, hay ocasiones en que esta diversidad se traduce en diferencias que frenan el

⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, (2012) *Marketing*. México. Pearson Educación

⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, (2012) *Marketing*. México. Pearson Educación

desarrollo de algunas regiones y, en consecuencia, del país (Torres and Chávez, 2015)¹⁰. Es una realidad que en México el desarrollo industrial y tecnológico depende de características geográficas de País, pues bien, algunos estados del Norte, Centro y últimamente el bajo del país se comportan de manera dinámica, crecen de forma sostenida, atraen inversiones, generan empleos formales y logran disminuir la pobreza en sus habitantes (Torres and Chávez, 2015)¹¹. Lo anterior se vuelve indispensable para el desarrollo endógeno de los Estados que conforman esa región en la Tabla 1 se puede apreciar a los Estados que más crecieron en 5 y 10 años. Por el contrario los Estados de la Región Sur del País se mantienen estancados o decreciendo, con niveles de informalidad y pobreza por arriba del promedio nacional y que no observan mejoras en el tiempo a pesar de los esfuerzos dedicados a estos fines (Torres and Chávez, 2015)¹²; tal y como se puede apreciar en la tabla 2 los Estados que menos han crecido a nivel nacional pertenecen en su mayoría a la región sur y el decrecimiento más drástico es el del Estado de Campeche.

Tabla 1 Los Estados que más han crecido. Crecimiento promedio en los últimos 5 y 10 años.
Fuente.-México, ¿Cómo Vamos? con datos del INEGI

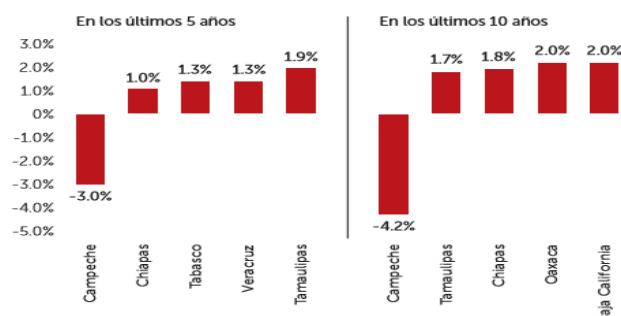


¹⁰ Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO A.C.). (2016) *Índice de Competitividad Estatal 2016*. Ciudad de México, disponible en: <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/> [24 de Mayo de 2017]

¹¹ Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO A.C.). (2016) *Índice de Competitividad Estatal 2016*. Ciudad de México, disponible en: <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/> [24 de Mayo de 2017]

¹² Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO A.C.). (2016) *“Índice de Competitividad Estatal 2016”*. [En línea], disponible en: <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/> [Accesado el día 24 de Mayo de 2017]

Tabla 2 Los Estados que menos han crecido. Crecimiento promedio en los últimos 5 y 10 años.
Fuente.- México, ¿Cómo Vamos? con datos del INEGI.



Bajo este panorama de disparidad regional histórica en México, la administración del Presidente Enrique Peña Nieto diseñó, discutió y promulgó la Ley Federal de las Zonas Económicas Especiales, con la finalidad de cerrar la brecha en productividad, crecimiento, informalidad y pobreza entre los estados con dinamismo económico y los diez estados que cuentan con el mayor porcentaje de población en pobreza extrema (CONGRESO, 2016, LEY FEDERAL DE ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES)¹³.

La Ley Federal de Zonas Económicas Especiales en su artículo 1 define su objeto como regular la planeación, el establecimiento y la operación de Zonas Económicas Especiales para impulsar el crecimiento económico sostenible que, entre otros fines, reduzca la pobreza, permita la provisión de servicios básicos y expanda las oportunidades para vidas saludables y productivas, en las regiones del país que tengan mayores rezagos en desarrollo social, a través del fomento de la inversión, la productividad, la competitividad, el empleo y una mejor distribución del ingreso entre la población (EL CONGRESO, 2016, LEY FEDERAL DE ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES)¹⁴; en paralelo define los beneficios de ella y a los beneficiarios como Las

¹³ El Congreso de la Unión. (2016) "*Ley Federal de Zonas Económicas Especiales*" [En Línea] Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5439557&fecha=01/06/2016 [Accesado el día 30 de Junio de 2017]

¹⁴ El Congreso de la Unión. (2016) "*Ley Federal de Zonas Económicas Especiales*" [En Línea] Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5439557&fecha=01/06/2016 [Accesado el día 30 de Junio de 2017]

personas físicas o morales que operen en las Zonas Económicas Especiales como Administradores Integrales o Inversionistas podrán recibir beneficios fiscales, aduanales y financieros, así como facilidades administrativas e infraestructura competitiva, entre otras condiciones especiales, en los términos de la Ley. Los beneficios e incentivos que se otorguen deberán fomentar la generación de empleos permanentes, el ascenso industrial, el crecimiento de la productividad del trabajo, e inversiones productivas que impulsen el desarrollo económico de la Zona y su Área de Influencia (EL CONGRESO, 2016, LEY FEDERAL DE ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES)¹⁵

En el caso de los Estados de Campeche y Tabasco que han sufrido las consecuencias de basar su economía en el Petróleo fue necesario establecer un Programa de Reactivación Económica y Desarrollo Productivo específico para los Estados anteriormente mencionados, aunque insuficiente para ambas economías dinamizadas a causa de su posición geográfica estratégica para la extracción del hidrocarburo, es por esto que ambos Estados prevén que durante la Comisión Intersectorial de Zonas Económicas Especiales se aprueben los dictámenes correspondientes para establecer una ZEE en ambos Estados.

6. DESARROLLO ENDÓGENO.

El concepto de desarrollo endógeno nace como reacción al pensamiento y a la práctica dominante en materia de desarrollo territorial en las décadas de los 50 y 60, pensamiento y práctica enmarcados en el paradigma industrial fordista y en la difusión “del centro-abajo” de las innovaciones y de los impulsos de cambio. Todo proceso de desarrollo endógeno se vincula al desarrollo local de una manera asimétrica: el desarrollo local es siempre un desarrollo endógeno, pero éste puede encontrarse en escalas supra locales, como la escala regional, por

¹⁵ El Congreso de la Unión. (2016) “*Ley Federal de Zonas Económicas Especiales*” [En Línea] Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5439557&fecha=01/06/2016 [Accesado el día 30 de Junio de 2017]

ejemplo ¹⁶(Boisier, 1999). El desarrollo debe ser considerado como más y más endógeno, debido a su estrecha asociación con la cultura local y con los valores que ella incluye ¹⁷(Boisier, 1997). El desarrollo endógeno se define como la capacidad para transformar el sistema socio-económico, la habilidad para reaccionar a los desafíos externos, la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local. (Garofoli, 1995).

(Vázquez) afirma que las teorías del desarrollo endógeno difieren de los modelos de crecimiento endógeno en el tratamiento que dan a la cuestión de convergencia. Consideran que en los procesos de desarrollo económico lo verdaderamente importante es identificar los mecanismos y los factores que favorecen los procesos de crecimiento y cambio estructural y no si existe convergencia entre las economías regionales o locales. Y agrega que las teorías del desarrollo endógeno sostienen que la competitividad de los territorios se debe, en buena medida, a la flexibilidad de la organización de la producción, a la capacidad de integrar, de forma flexible, los recursos de las empresas y del territorio. Según este autor, el desarrollo endógeno obedecería a la formación de un proceso emprendedor e innovador, en el que el territorio no es un receptor pasivo de las estrategias de las grandes empresas y de las organizaciones externas, sino que tiene una estrategia propia que le permite incidir en la dinámica económica local.

7. DE LAS MIPYMES EN EL ESTADO DE CAMPECHE.

En el Estado de Campeche el número de empresas registradas al SIEM es de 8,470 establecimientos, de los cuales se distribuyen de la siguiente manera 928 son establecimientos

¹⁶ Boisier, S. (1999) 'Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando', *Santiago de Chile*, pp. 28.

¹⁷ Boisier, S. (1997) 'El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial', *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 23(69), pp. 7.

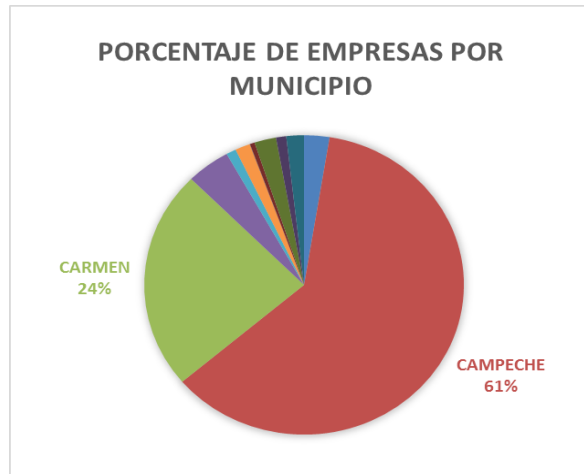
Industriales; 5512 son comerciales y 2,030 son de servicios, como se puede apreciar en la *tabla 3.- Empresas inscritas al SIEM en el Estado de Campeche*; en el contexto municipal los datos se describen en la *tabla 6.- Total de empresas por municipio inscritas al SIEM en el Estado de Campeche* y se resalta el número de empresas en el Municipio de Escárcega que contribuye con un 2.4% del total de empresas a nivel Estado como se puede apreciar en la Gráfica. Esto puede indicar que las empresas no consideran importante realizar el trámite y no visualizan la importancia de pertenecer a una asociación, lo cual podría traer beneficios derivados de los acuerdos que de ellas emanan con distintos grupos como bancos, otras asociaciones o entre las mismas empresas.

Tabla 3. Empresas inscritas al SIEM en el Estado de Campeche.

| Estado | Industria | Comercio | Servicios | Total |
|----------|-----------|----------|-----------|-------|
| Campeche | 928 | 5,512 | 2,030 | 8,470 |

Tabla 4. Total de empresas por municipio inscritas al SIEM en el Estado de Campeche.

| MUNICIPIO | EMPRESAS | | | | |
|------------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL | PORCENTAJE |
| CALKINI | 9 | 164 | 44 | 217 | 2.56% |
| CAMPECHE | 668 | 3,154 | 1,365 | 5,187 | 61.24% |
| CARMEN | 201 | 1,372 | 435 | 2,008 | 23.71% |
| CHAMPOTON | 15 | 292 | 69 | 376 | 4.44% |
| HECELCHAKAN | 3 | 70 | 12 | 85 | 1.00% |
| HOPELCHEN | 3 | 110 | 16 | 129 | 1.52% |
| PALIZADA | 1 | 0 | 1 | 2 | 0.02% |
| TENABO | 4 | 31 | 6 | 41 | 0.48% |
| ESCARCEGA | 16 | 137 | 33 | 186 | 2.20% |
| CALAKMUL | 5 | 70 | 13 | 88 | 1.04% |
| CANDELARIA | 3 | 112 | 36 | 151 | 1.78% |
| TOTAL | 928 | 5,512 | 2,030 | 8,470 | 100.00% |

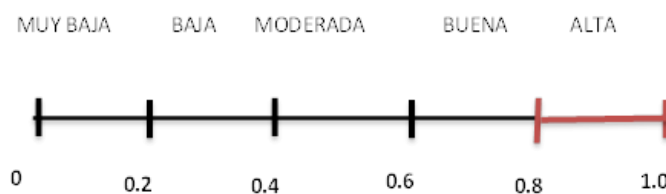


8. DIAGNÓSTICO DE LA IMPORTANCIA DEL ACCESO DE FINANCIAMIENTO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN MIPYMES DE ESCÁRCEGA.

Tomando como referencia el diagnóstico aplicado a seis microempresas en agro-negocios de la localidad de Escárcega, Campeche; en el cual su objetivo general fue conocer la importancia del acceso a las fuentes de financiamiento pública y privada como una herramienta de la planeación estratégica para el crecimiento competitivo en las MiPymes de Escárcega.

Para el logro del trabajo se utilizó la técnica del cuestionario para recabar y obtener los sistemas de información de datos desarrollado en base a la metodología Desarrollo organizacional y consultoría (MDOC) del autor Carlos Augusto Audirac Camarena (2007).

Se realizó un análisis estadístico de confiabilidad denominada Alfa de Cronbach (índice de consistencia interna) a la encuesta aplicada como instrumento de recopilación de información la cual les muestra su procedimiento de utilización:



Valores: oscila entre 0.0 y 1.0 O significa confiabilidad nula 1 representa confiabilidad total
Valores aceptables de alfa Para propósitos de investigación $\geq 0,7$ (aceptable 0.70, buen índice 0.80 y excelente 0.90). Fiabilidad respetable a partir de 0,80. Para propósito de toma de decisiones $\geq 0,9$.

$$a = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

a = alfa de cronbach

K = Numero de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

En lo cual su validación de la encuesta fue en total se aplicaron 5 encuestas con un total de elementos de 22 ítems en todas las microempresas en agro-negocios de la Ciudad de Escárcega, Campeche; la relación a la validación que se les aplicó a la encuesta diseñada, se obtuvo el valor **.907**, lo que nos indica que este instrumento de recopilación de datos tiene un grado alto de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos, basado en el programa estadístico SPSS. RELIABILITY /VARIABLES=Familiar Antigüedad Empresa Registro Efectivo Necesidades Ingresos Gastos Recursos. Desafíos Retos Competitividad Crecimiento aplicación Programas Uso de recursos Opción financiera. Sistema financiero Oportunidades Organismos de financiamiento Plataformas virtuales pago a plataforma /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.

Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos.

| | N | % |
|--------------|---|-------|
| Casos Válido | 5 | 100,0 |
| Excluido | 0 | ,0 |
| Total | 5 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad.

| | |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,907 | 22 |

Fuente: Basado en el programa estadístico SPSS

Tabla 7. Resultados de la etapa de datos financieros.

| Datos financieros | |
|--|---|
| Nombre de las microempresas | Respuestas ítems |
| 1. Elaboración de cremas de chile. | <ul style="list-style-type: none"> Son empresas familiares. Tienen más de 15 años operando Acuden y llevan sus sistemas financieros ante el SAT y con un contador Están registrados ante el SAT, el IMSS y el Municipio. Ingresos mensuales aproximadamente son \$300,000.00 Gastos mensuales aproximadamente son \$50,000.00 |
| 2. Quipri. Doña "O". | |
| 3. Frigorífico supremo SPR de RL. | |
| 4. Quesos Palmira. | |
| 5. Comercializadora de maderas tropicales del sureste S.A. de C.V. | |
| 6. Forestal reforma. | |

Fuente: (Elaboración propia/ Itse/ Licenciatura en Administración 2017).

Tabla 8. Resultados de la etapa de necesidades de financiamiento.

| Necesidades de financiamiento | |
|--|---|
| Nombre de las microempresas | Respuestas ítems |
| 1. Elaboración de cremas de chile. | <ul style="list-style-type: none"> • Principales desafíos que enfrentan como microempresas de nueva creación: altos impuestos, los complicados trámites burocráticos gubernamentales y el difícil acceso al financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo. • Principales desafíos que enfrentan como ya constituidos las microempresas: las alzas de precios de insumos, los complicados trámites burocráticos gubernamentales y el difícil acceso al financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo • Recursos que mínimo necesitarían para la adquisición de las maquinarias y equipos ascienden a \$500,000.00 • Lo utilizarían para la adquisición de las maquinarias y equipos necesarios. • son \$300,000.00 • Gastos mensuales aproximadamente son \$50,000.00. |
| 2. Quipri. Doña "O". | |
| 3. Frigorífico supremo SPR de RL. | |
| 4. Quesos Palmira. | |
| 5. Comercializadora de maderas tropicales del sureste S.A. de C.V. | |
| 6. Forestal reforma. | |

Fuente: (Elaboración propia/ITSE/Licenciatura en Administración 2017).

Tabla 9. Resultados de la etapa de acceso a financiamiento

| Acceso a financiamiento | |
|--|---|
| Nombre de las microempresas | Respuestas ítems |
| 1. Elaboración de cremas de chile. | <ul style="list-style-type: none"> • Nos arrojan en relación a los conocimientos de programas de financiamiento: conocen y/o han escuchado de fondo pymes, INADEM y los bancos. • La oportunidad al acceso de un financiamiento lo utilizarían para: la compra y adquisición de maquinaria y equipos tecnológicos para la producción. • La mejor opción para el pago de cualquier opción de financiamiento: largo plazo. • El sistema financiero mexicano es poco eficiente comentan que es debido a los altos intereses, no son flexibles, faltan recursos, excesivos trámites y requisitos, no hay suficiente y disponibilidad de |
| 2. Quipri. Doña "O". | |
| 3. Frigorífico supremo SPR de RL. | |
| 4. Quesos Palmira. | |
| 5. Comercializadora de maderas tropicales del sureste S.A. de C.V. | |
| 6. Forestal reforma. | |

| | |
|--|--|
| | <p>información de las opciones de programas de financiamiento disponible, poca transparencia de otorgamientos de créditos, y sobre todo la grave dificultad de búsqueda, acceso y entendimiento de los programas de financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estas causas lo han llevado a perder la oportunidad de obtener clientes y mayores utilidades. |
|--|--|

Fuente: (Elaboración propia/ ITSE/ Licenciatura en Administración 2017).

De acuerdo a estudio realizado por ¹⁸(López and Pérez, 2017) de las empresas familiares de Escárcega, Campeche, México se encontró que el 56% realizan tareas rutinarias y con poca innovación y que el 88% de las empresas sólo intervienen en una etapa de la cadena de valor; además en el mismo estudio se encontró que el 65% de las empresas familiares del mismo municipio se dedican al comercio al por menor teniendo de 0 a 10 empleados, recomendando el autor que es importante que las empresas generen estrategias que les ayude a detonar el desarrollo y explotar su potencial.

9. CONCLUSIONES.

El desarrollo endógeno, se ha convertido en una interpretación que facilita la definición de estrategias y políticas, que los actores de un territorio pueden ejecutar aprovechando las oportunidades que presenta la globalización. Cualquiera que sea el enfoque que se adopte, las políticas de desarrollo tienen que construirse a partir de factores económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales que se combinan de forma única en cada

¹⁸ López, J. A. S. and Pérez, M. G. (2017) 'EMPRESAS FAMILIARES¿ ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS? FAMILY COMPANIES IS IT TRUE THAT ARE COMPLICATED?', *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(1), pp. 172-185.

localidad, en cada territorio. Por ello, la política de desarrollo endógeno difieren de un territorio a otro, de una localidad a otra ¹⁹(Vázquez Barquero, 2007).

Es por ello que resulta importante capacitar a las MiPymes de la localidad de Escárcega acerca de realización de estudios e investigaciones de su entorno con la finalidad de crear estrategias acorde a sus recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos; así como de considerar factores externos como lo es la economía, la cultura, la política fiscal, los cambios en los gustos de los consumidores, la competencia, entre otros, diseñando de ésta forma acciones de acuerdo a su contexto y no traer remedios o modelos que en otros lugares territoriales han funcionado. La concientización del empresario de analizar constantemente estos cambios será el resultado de la mejor toma de decisiones en sus operaciones internas y a la vez tener un impacto económico y social para la comunidad.

La labor de la docencia al realizar trabajos de investigación y de vinculación con el sector empresarial es relevante para dotar al capital humano de esas organizaciones de las competencias necesarias, contribuyendo al desarrollo de las MiPymes, siendo éstas vulnerables al tener que enfrentarse día a día a las grandes corporaciones. El reconocimiento de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas es necesario para construir el camino que han de seguir para llegar a la visión empresarial.

¹⁹ Vázquez Barquero, A. (2007) 'Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial', *Investigaciones regionales*, (11).

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. and Sapiro, A.** (2011) Planeación estratégica. México, Mcgraw Hill.
- David, F. R.** (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. NOVENA EDICIÓN edn. México.
- David, F. R.** (2013). Strategic management: a competitive advantage approach concepts. en F. R. David, *strategic management: a competitive advantage approach concepts*. (págs. 3- 42). México: Pearson.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W.** (1998). Planeación estratégica aplicada. como desarrollar un plan que realmente funcione. En L. D. Goodstein, T. M. Nolan, & J. W. Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada* (pág. 45). Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. and Armstrong, G.** (2012) *Marketing*. Décimo Cuarta Ed. edn. Ciudad de México, p. 720.
- Rodriguez, S. H., & Palafox de Anda, G.** (2012). Administración Teoría, Proceso, Areas funcionales y estrategias para la competitividad. En S. H. Rodriguez, & G. Palafox de Anda, *Administración Teoría, Proceso, Areas funcionales y estrategias para la competitividad* (págs. 365-385). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Boisier, S.** (1997) 'El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial', EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, 23(69), pp. 7.
- Boisier, S.** (1999) 'Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando', Santiago de Chile, pp. 28.
- De la Cruz, I. and Morales, J.** 'Desarrollo de competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en México: Un estudio empírico exploratorio'. Las memorias del XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.
- Garofoli, G.** (1995) 'Desarrollo económico, organización de la producción y territorio', Desarrollo económico local en Europa, pp. 113123.
- López, J. A. S. and Pérez, M. G.** (2017) 'EMPRESAS FAMILIARES ¿ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS? FAMILY COMPANIES IS IT TRUE THAT ARE COMPLICATED?', Daena: International Journal of Good Conscience, 12(1), pp. 172-185.

- López, R. R., Morales, S. A. N., Toledo, C. E. and Delgado, V. I. Á.** (2015) 'Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad', CULCyT, (31).
- Mora-Riapiro, E. H., Vera-Colina, M. A. and Melgarejo-Molina, Z. A.** (2015) 'Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá', Estudios Gerenciales, 31(134), pp. 79-87.
- Moreno, F. M., Moreno, S. M. and Dávalos, C. G.** (2015) 'PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS,(PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN', European Scientific Journal, ESJ, 11(31).
- Porter, M. E. (2015)** Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Quintero, J. and Sánchez, J.** (2006) 'La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico', Telos, 8(3).
- Saavedra García, M. L.** (2012) 'Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana', Pensamiento & Gestión, (33), pp. 93-124.
- Silva Lira, I.** (2005) 'Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina', Revista de la CEPAL.
- Solleiro, J. L. and Castañón, R.** (2005) 'Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context', Technovation, 25(9), pp. 1059-1070.
- Velásquez Vásquez, F.** (2004) 'La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas', Estudios gerenciales, 20(93), pp. 73-97.
- Vázquez, B.** '¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?', Montevideo', Cuadernos del CLAEH, (78-79), pp. 1-3.
- Vázquez Barquero, A.** (2007) 'Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial', Investigaciones regionales, (11).

(INEGI), I. N. d. E. y. G. (2014) 'Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ', Censos Económicos 2014. <https://www.inegi.gob.mx> (Accessed: 30/07/2017 2017).

Aprobación de Dictámenes para 5 Zonas Económicas durante la 2a Sesión Ordinaria de la Comisión Intersecretarial de ZEE | Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales | Gobierno | [gob.mx](https://www.gob.mx) (2017). Available at: <https://www.gob.mx/zee/articulos/aprobacion-de-dictamenes-para-5-zonas-economicas-durante-la-2a-sesion-ordinaria-de-la-comision-intersecretarial-de-zee?idiom=es> (Accessed: 30/07/2017 2017).

A.C., I. Índice de competitividad Estatal (2016). Un Puente entre dos Méxicos: Instituto Mexicano para Competitividad.

ECONOMÍA, S. D., ECONOMÍA, S.D. (2013-2018) *PROGRAMA DE DESARROLLO INNOVADOR*. CIUDAD DE MÉXICO.

Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, P. y. M. E. E. (2016) *Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*.

Especiales, A. F. p. e. D. d. I. Z. E. (2017a) 'Comunicado 07. En 2017 operará la ZEE de Campeche'.

Especiales, A. F. p. e. D. d. I. Z. E. (2017b) 'Comunicado no. 12 CAMPECHE, TABASCO Y LA AFDZEE SUMAN ESFUERZOS'.

MEXICANOS, E. C. G. D. L. E. U. (2016) *LEY FEDERAL DE ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES*. Ciudad de México.

SIEM (2017) 'SIEM'.